
CARA Y SEÑAL
DOSSIER

A PASO FIRME

ESTE DOSSIER SE PROPONE COMPARTIR MIRADAS SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS MEDIOS COMUNITARIOS. RADIO VOS DE NICARAGUA, RADIOBEMBA DE MÉXICO, AMARC-HONDURAS, MILENIA RADIO DE PERÚ, AMARC-MÉXICO Y EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE AMARC-ALC APORTAN REFLEXIONES Y PROPUESTAS.
EL DOSSIER PROPONE UN RECORRIDO SOBRE SISTEMAS ECONÓMICOS NO CAPITALISTAS Y ALGUNAS PREGUNTAS QUE VALE LA PENA HACERSE A LA HORA DE PENSAR UN PROYECTO ECONÓMICO COHERENTE CON LOS PROYECTOS POLÍTICOS COMUNICACIONALES DE LAS RADIOS DE LA REGIÓN.

En muchos casos, la sostenibilidad económica de los proyectos de comunicación comunitaria, popular y alternativa es un aspecto difícil de tratar. Algunas veces porque la gestión económica no es la tarea preferida por las y los comunicadores o porque lo relacionado con el dinero sigue siendo un tabú dentro de muchos proyectos y, otras veces, porque a la hora de hablar de gestión de recursos es más fácil dictaminar qué es correcto y qué es incorrecto que pensar cómo construir condiciones reales de autonomía.
Para comenzar, algunas precisiones sobre la noción de «sostenibilidad». Se suele indicar que este concepto se deriva de las propuestas para impulsar un «desarrollo económico sostenible» que permita «satisfacer nuestras necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas».[1] Sin embargo -aunque tal vez la palabra se haya tomado inicialmente de ese modelo de desarrollo- las y los gestores de las radios comunitarias han construido sus propias ideas sobre la sostenibilidad, un marco de referencia para pensar, a partir de la propia experiencia, la gestión de las emisoras.



SOSTENIBILIDAD: CONSTRUCCIÓN DE CONDICIONES

Este marco propio se organiza a partir de un eje principal: la sostenibilidad de una radio comunitaria es el resultado de una serie de condiciones organizacionales, sociales y económicas.

Una radio sin relaciones con su comunidad -geográfica, cultural o social- no es sostenible. Una radio sin algún tipo de desarrollo organizacional no es sostenible. Una radio sin la capacidad para asegurarse los recursos necesarios que permitan su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos, tampoco. Pero, al mismo tiempo, aparecen un conjunto de preguntas. ¿Para ser sostenible hay que tener una estructura organizativa planificada? No necesariamente. ¿Para ser sostenible hay que contar con recursos para abordar un alto presupuesto mensual? No siempre. ¿Para ser sostenibles hay que poder pagar salarios a quince trabajadores? No es imprescindible.

Es posible encontrar decenas de radios comunitarias que no se ajustan a ninguna de estas realidades y que llevan adelante proyectos de comunicación transformadores y programaciones radiofónicas atractivas; emisoras reconocidas por sus interlocutores, que tienen incidencia, que hace años que están al aire y que organizan las mejores fiestas.



Entonces, ¿cuál es el parámetro de lo sostenible? ¿Cuándo una radio deja de ser sostenible? Ante estas preguntas, se detienen las reflexiones conceptuales y sólo se puede dar lugar a la historia construida por cada colectivo. Porque, simplemente, un proyecto puede dejar de ser sostenible cuando se agota el deseo de hacerlo sostenible. Entonces, ¿la convicción y la pasión serán parte de las condiciones de sostenibilidad?

Por el momento, puede decirse que la construcción de sostenibilidad es lo que hace posible que un proyecto de comunicación pueda desarrollar en el tiempo los objetivos por los que se constituyó como tal. La sostenibilidad sería entonces la generación de condiciones de posibilidad.

¿ES POSIBLE SOSTENIBILIDAD SIN INCIDENCIA?

Otra palabra de gran circulación en los últimos tiempos y con definiciones diversas y complementarias. Incidencia como «impacto social», como capacidad de intervenir en la agenda o influir en las políticas públicas. «La incidencia de una radio es entonces el peso de su presencia y de su influencia en la sociedad, los procesos que genera, la mella que hace para provocar un cambio a favor o en contra de algo. (...) Una radio que incide, deja una marca.»[2]

En síntesis, puede entenderse a la incidencia como el conjunto de consecuencias que genera un proyecto. Si una emisora cuenta la verdad sobre la supuesta renuncia de un presidente o convence a la gente para que use preservativos u organiza un grandioso carnaval popular tiene incidencia.

Cabe preguntarse: ¿no será entonces la incidencia lo que hace sostenible a una radio comunitaria? ¿Es posible afirmar que una radio comunitaria es sostenible cuando la construcción que lleva adelante atraviesa sucesivos momentos de incidencia?

Si una radio comunitaria construye consecuencias a partir de sus objetivos, tendrá un proyecto sostenible. Si sus objetivos no son precisos o sus estrategias de construcción no tienen consecuencias, se acercará mucho a un proyecto no sostenible. A un proyecto siempre amenazado por su entorno.

¿Y LA ECONOMÍA?

Que la sostenibilidad es económica, social e institucional no implica igualar dimensiones que no son igualables. Es cierto que es imposible pensar la sostenibilidad económica de un proyecto de radio aisladamente de su incidencia comunitaria. Pero, ¿cómo se aborda específicamente la sostenibilidad económica del proyecto radiofónico en cuestión?

No abordar lo económico en su especificidad lleva muchas veces a los proyectos a la situación siguiente. Se sostiene por un lado que un proyecto de radio comunitaria está conformado por un conjunto de dimensiones -política cultural, comunicacional, organizacional y económica- pero, en la práctica, se considera a la dimensión económica como «el medio para lograr el resto de los objetivos» o «como la manera de sostener el proyecto». La economía es vista como «el mal necesario» o como una «herramienta» que hace posible todo lo demás. Quienes llevan adelante la radio tienen un proyecto político, un proyecto comunicacional y hasta un proyecto organizacional pero no tiene un proyecto económico. Un proyecto económico involucra objetivos, ideas, ideologías, valores, perspectivas sobre la dimensión económica. Construir un proyecto económico implica explicitar qué economía se quiere para ese proyecto: ¿qué tipo de propiedad?, ¿qué tipo de distribución interna del trabajo y del dinero?, ¿qué

relación hay entre la propiedad y la toma de decisiones?, ¿qué fuentes de recursos?, ¿cuáles son las prioridades a la hora de administrarlos?, ¿cómo se distribuye la responsabilidad de conseguir los recursos necesarios?, ¿cómo se decide sobre la administración de esos recursos?

Y más preguntas: ¿Cómo abordar la construcción de sistemas económicos alternativos al dominante? ¿Cómo abordar la cuestión del dinero y su distribución en el interior de las radios comunitarias? ¿Cómo construir economías solidarias en el marco de un sistema que no lo es? ¿Es posible pensar a las redes como una estrategia de fortalecimiento económico? ¿Son aceptables las relaciones patrón-empleado dentro de una radio comunitaria? ¿Qué fuentes de recursos se desarrollan? ¿Qué relación se establece entre las necesidades económicas de la organización y las necesidades económicas de las personas que la integran? ¿Cómo construir en nuestro presente condiciones de trabajo coherentes con el mundo que decimos querer?

Sin intención alguna de construir *una* verdad, vale la pena intentar responderse estas preguntas en el momento de pensar en el proyecto económico que una radio comunitaria lleva adelante. Tratar de responderlas con prácticas. Prácticas que tendrán errores, contradicciones, equívocos pero que seguramente serán más productivas que cualquier declaración de principios.

LAS CONVICCIONES Y EL MUNDO QUE LAS RODEA

La sostenibilidad es una construcción. Una construcción propia en relación con un entorno que no siempre es favorable, ni se organiza con los mismos valores. Hay pues, un componente de lucha, de resistencia, en la construcción de una economía solidaria y equitativa.

Un proyecto económico no capitalista inserto en una economía capitalista tiene todo el tiempo que procesar su entorno de alguna manera que le permita seguir existiendo. Puede enfrentarse a él, resistir silenciosamente, tener ciertos márgenes de negociación. Distintas estrategias que sólo pueden analizarse atendiendo a cada práctica en particular.

La discusión de fondo es cómo generar una economía alternativa. La estrategia en estos tiempos parece ser dar pequeños pasos. Pequeños, ni débiles ni ambiguos.

1. Nadero, José Manuel. *Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible*. http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html

2. Geerts, Andrés y van Oeyen Víctor. *La radio popular frente al nuevo siglo: estudio de vigencia e incidencia*. Quito, ALER, 2001.

GUINDADOS Y SOSTENIDOS

POR CARLOS GALEAS. HONDURAS

GUINDAR, -SE:

COLGAR UNA COSA EN ALGÚN SITIO. IZAR,
SUBIR, LEVANTAR, COLGAR.
AHORCAR.
ROBAR, BIRLAR, AFANAR, HURTAR, SUSTRAER, ARREBATAR, LEVANTAR.

GUINDADO:

PARTICIPIO DEL VERBO GUINDAR QUE SE UTILIZA ESPECIALMENTE CUANDO SE ENCUENTRA ALGUIEN EN SITUACIÓN PELIGROSA, DE TIPO ECONÓMICO O ROMÁNTICO. PERDIDO, SIN PLATA, «A LA QUE TE CRIASTE», SIN TENER MUCHO AMARRE EN NADA.

En 1995 comencé a coordinar el trabajo en una radio con una historia de luchas populares impresionante. En cuanto llegué me di cuenta de que cada vez que la gente se refería a la emisora le daba un sentido de pertenencia que sólo las radios comunitarias tienen. Decían «esta es nuestra radio» y eso orientaba todo el proyecto. Esa cercanía con la comunidad le daba sentido a lo que hacíamos.



Hablar de sostenibilidad desde esta práctica de radio que conozco tiene mucho que ver con el quehacer y el significado que tiene el medio para la gente: sienten a la radio como propia y por eso la defienden. Nos dimos cuenta de que la sostenibilidad del proyecto estaba unida a lo que decidía el padre de la parroquia en la que se encontraba la radio. Al mismo tiempo, el tipo de emisora en el que creía la gente había cambiado: las circunstancias de la zona eran otras, las luchas se habían diversificado y el enemigo ya no era tan visible. Y la sostenibilidad del discurso radiofónico no era posible sólo en relación con la historia heroica de la emisora. Debíamos releer la realidad. A esto hay que añadirle que antes la cooperación internacional había tenido una presencia significativa en el financiamiento de la radio. No sólo había cambiado el escenario social sino también el financiero.

¿Cómo desde la realidad de la radio construir un modelo de sostenibilidad económica? Dijimos «es cierto que no buscamos el lucro pero nos estamos muriendo, debemos buscar formas para sostener lo que hacemos». En el fondo nos rondaba la idea de que el dinero era sobrino del diablo y que por ser radio comunitaria no se nos estaba permitido aspirar a él. Pero la necesidad apura, y por allí nos fuimos.

La sostenibilidad no sólo se basa en el dinero sino también en cómo estamos organizados internamente. Y casi todo estaba dictado desde el altar mayor. Pero aprendimos a vivir al filo de la excomunión y nos echamos el trompo a la uña. Decidimos proponer una forma organizativa que nos permitiera seguir comulgando y hacer lo que hacíamos. Diseñar un caparachón y que nos importara poco lo que opinaran otros desde afuera, sobre todo los integrantes de movimientos eclesiales. Cuando se vino la avalancha poco o nada pudimos hacer, pero nos apropiamos de los objetivos grandes del proyecto y esa práctica perdura más. Como dicen, querer es poder.

Otro aspecto de la sostenibilidad es lo que ofrecemos en la programación. Porque podemos estar apurados porque no tenemos ingresos y resulta que sólo estamos viviendo de la fama. Tuvimos asesoría y nos ayudó mucho. Aprendimos de nuevo a hacer radio, aprendimos a diseñar programas, a evaluar y planificar.

La sostenibilidad se puede entender desde la actitud de quedarse guindado, lo que significa vivir de la fama del proyecto a través del tiempo. Guindados y estancados sin darle el sentido real que tiene la naturaleza del medio. Guindados sin mirar afuera. Guindados de una forma histórica de hacer radio sin buscar nuevas formas organizativas, comunicacionales, financieras para gestionar el proyecto de comunicación. Guindados románticamente en el pasado e imaginando un futuro ya vivido y estático. Guindados en el objetivo que impulsó a quienes pensaron en el proyecto. Guindados sin contacto a tierra. Guindados cuidando un objetivo que ya no molesta, que no altera ni incide. Allí nos quedamos porque estar guindados es poder tener la posibilidad de echarle la culpa a otro, sin asumir el rol de actor social orgánico que tienen nuestros proyectos político comunicacionales.

Por otro lado, sostenidos desde una lectura actualizada e investigada. Sostenidos desde la coherencia. Que lo que decimos en nuestra programación como radio lo vivimos al interno. Como dice el refrán: «nadie da de lo que no tiene». Y nuestros proyectos de radios y centros deben predicar con el ejemplo. Que si tenemos un proyecto parta de la realidad, teniendo en cuenta el bien común que

perseguimos y aspiramos. Y no será desde la improvisación sino desde el estudio sistemático de nuestras prácticas, del sentido que generan nuestros proyectos y que se delatan en su acción. Por eso un proyecto es sostenible en la medida que sabe qué busca, qué quiere, y sabe cómo buscarlo. Soñarlo pero no solamente en la mente sino también en los hechos.

Una forma sostenible se mide cuando el proyecto participa de la generación de pensamiento que las relaciones sociales provocan en una comunidad determinada. La participación y la incidencia en esos círculos alteran y generan sostenibilidad en todos los sentidos. Es mojándose las nalgas que se agarran los pescados.

Quizás sea impensable establecer alianzas con entes gubernamentales, por ejemplo, porque tenemos prejuicios y argumentos. A lo mejor valga un poco de desaprendizaje y un poco de humildad. Porque un proyecto de radio comunitaria sin relaciones públicas amplias y definidas no es sostenible. Las alianzas que tengamos y nos propongamos enriquecen nuestras prácticas. Elaborar un mapa de relacionamiento ayuda a identificar la gama de posibilidades que tienen nuestros proyectos.

Afuera y adentro está la sostenibilidad y si no viene debemos ir a buscarla y enfrentarla. Investigar el mercado donde se desarrolla la radio mediante la identificación de clientes. Integrar a nuestra gestión un plan de mercadeo, visualizando lo que hacemos para ofrecerlo mediante estrategias de ventas. Por simbólicos que parezcan los ingresos por servicios, saludos y avisos a nosotros nos han dado resultado. Y lo mejor: la gente lo entiende y está dispuesta a colaborar porque así siente que está aportando al proyecto.

Un proyecto es sostenible económicamente si su distribución es equilibrada. Mediante una participación amplia y transparente. Con la fijación de metas compartidas y distribuidas según roles y funciones.

Y dejémonos de medias tintas: los costos son dinero contante y eso merece un trato tal. También es cierto que el buen funcionamiento depende de una buena administración de todos los recursos con que cuente el proyecto, sean estos humanos o logísticos, desde la eficiencia y eficacia de los mismos.

A grandes objetivos estrategias reales, que generen resultados que podamos medir y evaluar.

En el caso específico de las radios, su economía camina a la par de su propuesta organizacional, política y comunicacional. Un proyecto que no propone y sólo critica no es sostenible. Un proyecto político comunicacional que no diagnostica su práctica y su razón de ser está condenado a guindarse para adorno de museo.

MIRADA MÚLTIPLE

POR MARÍA EUGENIA CHÁVEZ FONSECA.
COORDINADORA DE LA RED DE MUJERES, AMARC-MÉXICO

UNA PROPUESTA: PENSAR LA SOSTENIBILIDAD A PARTIR DEL VALOR ECONÓMICO QUE CONTIENE UNA RADIO COMUNITARIA. LA PUBLICIDAD Y LOS SUBSIDIOS COMO ESTRATEGIAS PRINCIPALES DE FINANCIAMIENTO. LA NECESIDAD DE CONSTRUIR BIENESTAR ECONÓMICO PARA LAS Y LOS INTEGRANTES DE LA RADIO COMO UNA DE LAS PRIORIDADES A LA HORA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS.

«Sostenibilidad» es un término que tuvo su origen en el ámbito del medio ambiente. Según Timothy O'Riordan, se trata de «un término diseñado para tender un puente sobre el golfo que separa a los ‹desarrollistas› de los ‹ambientalistas›. La engañosa simplicidad del término y su significado aparentemente manifiesto ayudaron a extender una cortina de humo sobre su inherente ambigüedad».

Dice José Manuel Naredo[1] que el término «desarrollo sostenible» «está sirviendo para mantener en los países industrializados la fe en el crecimiento y haciendo las veces de burladero para escapar a la problemática ecológica y a las connotaciones éticas que el crecimiento conlleva».

Con todo, el término «sostenible» en el ámbito de las organizaciones sociales y civiles ha venido a suplantar el concepto de integralidad en el abordaje a las problemáticas que el tercer sector pretende resolver. La «sostenibilidad» se ha convertido en parte fundamental del lenguaje de las organizaciones a fin de tener una mirada multidisciplinaria y multifactorial en la resolución de problemas, el impacto de su trabajo y en la búsqueda de su permanencia y sobrevivencia. Trabajar con una perspectiva de la sostenibilidad significa la búsqueda de un equilibrio entre todos los elementos que componen un paisaje angular y donde los sujetos tienen también una mirada hacia sí mismos.

Robert Solow señala que a la hora de hablar de la sostenibilidad, «lo que debe ser conservado es el valor del *stock* de capital (incluyendo el capital natural) con el que cuenta la sociedad» porque esto «otorgaría a las generaciones futuras la posibilidad de seguir produciendo bienestar económico en igual situación que la actual.»[2]

Llevado esto al ámbito de las radios comunitarias, deberíamos tener en cuenta el valor que la radio tiene en términos de su ejercicio profesional, el vínculo que establece con la comunidad y el valor económico que contiene. Para que una radio sea sostenible tendría que mantener esos aspectos con una constante «inversión», en la que las «ganancias» sirven para mantener el proyecto, por lo menos, en las mismas condiciones que las actuales.

LOS PROYECTOS ECONÓMICOS DE LAS RADIOS COMUNITARIAS

Pensar en un proyecto económico para las radios comunitarias es un tema que en AMARC México hemos venido discutiendo desde hace algún tiempo y nos ha enfrentado a grandes retos. El surgimiento de las radios comunitarias en México, en la mayoría de los casos, ha dependido de iniciativas individuales o grupales en donde lo económico ha estado vinculado a los esfuerzos y compromisos personales respecto de la consecución de fondos o donde incluso han estado comprometidos los propios bolsillos. La costumbre a esa situación frecuentemente hace perder de vista que el funcionamiento de una radio requiere de una planeación económica que involucre tanto lo financiero como lo administrativo.

Es difícil también hablar de un sólo proyecto económico para las radios comunitarias, justamente por la diversidad de realidades y de situaciones económicas en los países o regiones. Debemos hablar de diversos proyectos económicos, aunque, sin duda, lo que debe primar es una mirada desmitificadora de las cuestiones monetarias y contar con un plan de obtención y manejo de los recursos económicos que nos aleje de la idea generalizada de que las radios comunitarias somos pobres y la administración es una carga con la que tenemos que lidiar.

Los recursos en las radios comunitarias mexicanas se generan básicamente apelando a la imaginación del equipo de la radio. Diversos son los caminos: donaciones, club de amigos, fiestas, bailes, rifas, venta de accesorios, gestión de proyectos con agencias de cooperación y programas de gobierno.

Para las radios permisionadas el tema de la publicidad está absolutamente prohibido y los subsidios no se han considerado una posibilidad en tanto se argumenta que la ley no lo contempla.

Creo que en tanto los equipos de las radios siguen haciendo uso de su imaginación para la generación de recursos, la lucha por la sobrevivencia y sostenibilidad de las radios comunitarias tiene que estar planteada sobre los dos últimos puntos. Una idea de publicidad que sea parte de un microsistema económico comunitario no contradice una concepción de modelo

1. http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html
2. Ibídem.



económico más justo, si hablamos en términos de que las radios comunitarias cuestionamos a los grandes consorcios de comunicación acumuladores de riqueza. En cuanto a los subsidios, hay experiencias en países fuera de nuestra región latinoamericana en las que los medios comunitarios reciben subsidios generados por los impuestos de los propios contribuyentes. Para eso será necesario cambiar la concepción de los medios de comunicación como empresas que venden productos, información o noticias a cambio de una concepción de los medios como prestadores de servicios sociales que atienden a necesidades específicas de la población.

La administración de los recursos no es posible sin atender a las necesidades de la radio en términos materiales y técnicos pero, principalmente, desde las necesidades de las personas.

Desde mi perspectiva, el bienestar económico de un equipo que trabaja por el bienestar de una comunidad es fundamental y contribuye a la sostenibilidad del proyecto, con esto me refiero a que la búsqueda de salarios dignos y las prestaciones sociales son necesarias para el personal de la radio.

«MEDIO» NO SIGNIFICA «POR LA MITAD»

POR CARLOS APARICIO. RADIOBEMBA FM. HERMOSILLO, MÉXICO.
WWW.RADIOBEMBA.ORG

La sostenibilidad ha sido siempre un elemento central entre las preocupaciones de los integrantes de *Radiobemba FM*, en lo económico, social, político cultural, radiofónico y organizacional. Porque entendemos que la sostenibilidad económica siempre implica un reflejo de las otras dimensiones.

En lo político creemos que la apropiación por parte de grupos e individuos que comparten la idea de que por medio de una emisora de radio intentamos cambiar nuestras realidades genera un compromiso ante las demandas de sustentabilidad económica.

En lo cultural, el poder recoger muchas de las expresiones a las que se les niega espacio en los medios tradicionales nos lleva a valorar el perfil y el proyecto cultural de *Radiobemba* al grado en que muchos de nuestros escuchas se sienten obligados a suscribirse económicamente para darle continuidad a la programación de la radio.

En relación con el pragmatismo necesario para mantener el proyecto de radio, sabemos que coexistimos con un abanico de emisoras que si en verdad no son de perfil independiente, alternativo ni mucho menos ciudadano, son una competencia real en el dial de Hermosillo, la localidad en la que nos encontramos.

Tratamos que nuestro proyecto económico no limite el alcance de nuestros objetivos. Por ejemplo, luego del proceso electoral en México y sus evidentes irregularidades, donde los medios de comunicación cerraron filas a fin de «cerrar el proceso electoral», *Radiobemba* mantiene la postura de ser un contrapeso frente a esos medios. Entonces, trasladamos recursos económicos del gasto corriente para poder realizar transmisiones desde el Zócalo del D. F. desde el 16 de julio y por 49 días continuos a partir del 30 de julio, erogando en esta acción una cantidad similar al gasto corriente.

En relación con la generación de recursos, nos parece que el fin en todo momento es la autonomía financiera, esto implica que el proyecto mismo pueda tener independencia editorial en la programación.

Si hacia fuera nuestro discurso contiene el reclamo de transparencia sobre el manejo de los recursos públicos, se requiere coherencia hacia adentro con este planteamiento y deberíamos aprovechar herramientas como la página web para transparentar el financiamiento y la administración de nuestros recursos.

Las herramientas para la recaudación de fondos son múltiples. En *Radiobemba* han ido desde parrilladas de hamburguesas hasta el armado de equipos transmisores, pasando por bazares, fiestas y venta de souvenirs de la emisora.

Finalmente, ¿de qué nos sirve una radio comunitaria con limitación económica? ¿Para medio democratizar los medios? ¿Para medio democratizar a la sociedad?

CONSTRUIR

CONCEPTOS DESDE LAS PRÁCTICAS

POR CLAUDIA VILLAMAYOR. PROGRAMA DE GESTIÓN DE AMARC-ALC

COMO MERCADEO, COMO GERENCIAMIENTO TÉCNICO O COMO PROCESO INTEGRAL. DISTINTAS CONCEPCIONES SOBRE LA SOSTENIBILIDAD INSEPARABLES DE LOS PROYECTOS POLÍTICO CULTURALES DE LAS RADIOS COMUNITARIAS. LA NECESIDAD DE CONCEPTUALIZAR DESDE LA CONSTRUCCIÓN COTIDIANA EN LAS RADIOS Y CENTROS DE PRODUCCIÓN.

NOCIONES Y PERSPECTIVAS

La tradición latinoamericana de la comunicación comunitaria, popular y alternativa tiene varias travesías en relación a lo que se comprende por sostenibilidad. Éste es un término que alude a prácticas y concepciones de grupos humanos reales que van de la mano con el modo en el que comprenden y hacen comunicación.
Existen nociones que igualan sostenibilidad de una radio a mercadeo y estrategia de *marketing* para garantizar ingresos económicos que permitan sostener la programación. Para ello se crea un sistema de visibilidad comunicacional de la organización para presentar mejor el producto empresarial y se confía en que un buen gerenciamiento le dará credibilidad al proyecto. En esta perspectiva no se ha logrado una nueva síntesis que permita hacer coherente el aspecto económico con lo que significa el proyecto político cultural de una radio comunitaria y ciudadana. Se puede aprender de otros que se encaminan para otro lado, pero si no resignificamos sus herramientas, es peor el remedio que la enfermedad.
Hay otra tendencia que relaciona sostenibilidad con ingresos provistos por la cooperación internacional. Estos proyectos definen áreas y personas encargadas de producir proyectos y programas para garantizar ingresos que permitan la subsistencia de las radios.
En ambos casos, estamos frente a una definición que regula y supedita el proceso político y organizativo de la radio a lo económico.
Hay otra tendencia que cuando habla de sostenibilidad imagina una buena planificación estratégica. Lo malo de esta tendencia es que, en algunos casos, se llega a igualar sostenibilidad

con un método técnico supuestamente neutro. Es muy común ver cómo una radio comunitaria tiene en su definición de proyecto político comunicacional una visión culturalista y estética de avanzada y, al mismo tiempo, tiene lógicas de aplicación instrumentales y lineales.

Por último, existe una vocación por hacer coherentes las prácticas y los conceptos, con el afán y el compromiso de fortalecer a las radios y centros. Por ello se prefiere ahora hablar de sustentabilidad como sostenedora de lo que queremos como proyecto político cultural. Un giro muy bien intencionado pero que espera aún por mejores capacidades de articulación conceptual y práctica, una articulación cercana a las personas que protagonizan y que llevan el día a día de las radios y centros de comunicación. Las tendencias no son ni malas ni buenas. Pero implican racionalidades y orientaciones políticas y culturales concretas por más técnicamente neutras que se digan.

LA CONFUSIÓN COMIENZA EN CASA

La gran mayoría de las radios comunitarias nos han enseñado desde su práctica que la ruta está marcada por un paradigma integral y no fragmentado. Muchas radios marcan que no debemos asociar sostenibilidad a procesos económicos únicamente y mucho menos a mercadeo.



Por lo tanto, pensar la sostenibilidad de una radio comunitaria, implica saber coordinar, gestionar y construir de manera colectiva un proyecto que tiene dimensiones concretas: político cultural, comunicacional, técnica, social, económica y organizacional.

Para coordinar de manera colectiva ese proceso hace falta diseñar procesos comunicacionales de diálogo interno y con el entorno para definir qué se tiene en cada una de esas dimensiones y qué se quiere de manera prospectiva. Es fundamental saber quiénes somos y quiénes son los sujetos sociales con los que nos vinculamos y cómo queremos que sea esa relación.

En la relación interna y externa de nuestras radios comunitarias y ciudadanas es donde se genera sentido político cultural y comunicación. Es en la intención donde se juega el posicionamiento, pero mucho más lo es en la capacidad de generar sentido comunicativo.

Hace más de una década nuestra maestra Marita Mata, solía decir que una radio comunitaria, ante todo, es un hecho político cultural y por ello mismo, será necesario revisar, constantemente

cómo construye su relato en todas las dimensiones de su proyecto. La radio es una relación comunicativa y política. Y, nosotros agregamos, es una relación organizativa y económica y por supuesto tecnológica y educativa, con los públicos que se plantea y con las audiencias que produce.

Uno de los problemas más importantes que se ve en el camino de la sostenibilidad de la radio comunitaria es confundir la gestión de una organización con el gerenciamiento de proyectos con financiamiento externo. Suele pasar entonces que tenemos radios con sueños y utopías participativas, comunitarias, ciudadanas con propuestas de construcción de capacidades institucionales para ser miradas por la cooperación internacional más que por la definición de una lógica político comunicacional propia. La propuesta es no sustituir el proceso político cultural y comunicacional de una radio por la lógica del gerenciamiento técnico.

Diseñar procesos sostenibles, la capacidad de inventar, producir, re crear desde las ideas que nacen de las gentes que hacen las radios es una de las tareas más osadas de estos tiempos. Por supuesto que es importante la ayuda de los que han accedido a una formación más específica, pero no basta, ni son los dueños de la verdad.

Cuanto más capacidad de creatividad y empoderamiento se promueva en las personas de las radios para el diseño de procesos sostenibles (político culturales, comunicacionales, organizacionales y económicos), menor dependencia política habrá. Los gestores de los procesos son políticos y esas políticas se traducen en métodos que por supuesto también son políticos e implican procesos comunicacionales para la toma de decisiones.

OSADÍA Y REBELIÓN

¿Cómo desatar procesos de comunicación y producción de sentido cultural si aplicamos métodos uniformes y lineales? ¿Cómo trabajar procesos económicos alternativos si nos quedamos en la herramienta del mercadeo únicamente? ¿Cómo plantearse incidencia con carencia de estudios de audiencia? ¿Cómo es que trabajamos con planificaciones para la sostenibilidad que no contemplan indicadores de género e interculturalidad?

Jesús Martín Barbero, hace 19 años, habló de la importancia de generar procesos comunicacionales capaces de construir nuevos sentidos sociales y políticos comprendiendo que nuestra vocación de cambio social se gesta en las mediaciones que generamos y no en los mismos medios de comunicación.

Las emisoras comunitarias y ciudadanas se volverán más sostenibles si son capaces de hacer coherente lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace con cómo se lo hace. Hay que salir de las visiones instrumentales y dualistas que separan la política de la técnica.

A NADO DE SALMÓN

POR MILENIA RADIO. LIMA, PERÚ. WWW.RADIOMILENIA.COM.PE

LAS INTEGRANTES DE MILENIA RADIO, UNA EMISORA IMPULSADA POR EL COLECTIVO RADIAL FEMINISTA, COMPARTEN SU EXPERIENCIA DE GESTIONAR UNA EMISORA MÁS ALLÁ DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO INICIAL. REMARCAN LA IMPORTANCIA DE PODER VALORIZAR ECONÓMICAMENTE LAS CAPACIDADES PROFESIONALES DE UN EQUIPO DE TRABAJO. Y CUENTAN CÓMO ES ESTO DE NADAR CONTRA CORRIENTE PERO CON UN DESTINO BIEN PRECISO.

Milenia Radio, emisora feminista de Lima, Perú, comenzó a emitir el 3 de marzo de 2000. Tras una larga y sostenida lucha dada desde el *Colectivo Radial Feminista*, consorcio de ONGs promotoras de los derechos de las mujeres, esa noche de verano convergían risas, alegrías y buenos deseos de que la flamante emisora pudiera recorrer un camino sostenido.

Entonces, como ahora, el reto era avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos. Si bien al inicio se contó con el apoyo de la cooperación danesa que hizo posible la instalación de la emisora y su equipamiento con tecnología de punta, luego hubo que irse adaptando a la escasez de recursos económicos para poder continuar en el aire. Teníamos claro que debíamos tener cubierto nuestro presupuesto para continuar con la señal al aire y seguir hablando de temas tabúes como el aborto, las agresiones sexuales, la homofobia y lesbofobia, la violencia dentro y fuera del hogar, el incesto, el embarazo adolescente y las demás formas de discriminación por razones de género, tanto en los ámbitos público como privado desde la perspectiva de los derechos humanos de las mujeres.

Sabemos que los costos básicos de una emisora son altos y pesan mucho más cuando no se cuenta con un proyecto de cooperación que permita financiarlos. En *Milenia* hemos transitado momentos en los que estábamos dedicando toda nuestra energía al logro de recursos. La denominamos nuestra etapa de resistencia. Invertimos en esa misma temporada horas para analizar nuestra situación, nuestra ubicación como medio de comunicación con una apuesta clara por la equidad social y de género desde una óptica feminista, nuestras perspectivas y viabilidad. Y la pregunta salió

muchas veces: ¿podemos ser sostenibles?, ¿*Milenia Radio* logrará la continuidad?, ¿de qué manera?, ¿a qué costo?
Cuántas preguntas sin respuesta entonces, y que nos siguen retumbando hasta ahora. Pero en el camino hemos venido ensayando algunas de las alternativas trazadas. Que parten de la convicción de la validez de la propuesta de *Milenia Radio*. Nosotras no tenemos duda de que las voces deben ser plurales en una sociedad que se precie de democrática. ¿Y cómo lo hacemos, cuál es la fórmula? ¿Cómo continuar con nuestra experiencia radial, en un escenario en que la cooperación internacional restringe su aporte a las radios por el desarrollo, uno de los principales soportes de emisoras comunitarias?
La práctica nos ha enseñado que no hay fórmula única. En cambio, hemos encontrado que una ruta hacia la sostenibilidad es la combinación de diversas estrategias. Por ejemplo, hemos aprendido que es importante visibilizar nuestras capacidades profesionales, nuestra experticia como equipo. Hacerlo nos ha permitido potenciar el área de Servicios de Producción, por el cual brindamos servicios a terceros. Tenemos la capacidad de atender pedidos diversos que van desde la elaboración de una cuña radial hasta la producción de una radionovela en diferentes idiomas, pasando por el diseño y organización de campañas y de conferencias de prensa, lo que incluye hacernos cargo del *brochure*, producir las carpetas informativas y otros materiales y la coordinación con periodistas.
Las instituciones que nos han confiado responsabilidades son principalmente organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales e instituciones del Estado. Contar con nuestra documentación en regla ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y realizar los aportes ante el organismo recaudador de impuestos contribuyen a que podamos postular y acceder a estos servicios.
Esta línea la combinamos con la elaboración de proyectos hacia la cooperación internacional. Son iniciativas que postulan a fondos pequeños, cuyas propuestas integran el fortalecimiento de habilidades con la generación de procesos de sensibilización, de tal manera que reforzamos nuestra relación con lideresas de organizaciones sociales, a la vez que promovemos campañas en sus comunidades y a través de la radio, sobre aspectos ejes de nuestra emisora, como el derecho a una vida libre de violencia.
Podríamos decir, en resumen, que son estas dos estrategias las que nos proveen de los recursos económicos necesarios para continuar con la emisora al aire. Las que van marcando la ruta de nuestra sostenibilidad económica. A ellas se irán sumando otras prácticas que resulten eficaces, que

estamos seguras se irán desprendiendo de nuestra propia práctica y de otras cercanas. En esa perspectiva, tenemos la seguridad de que las alianzas con proyectos afines son otra fuente importante a desarrollar. Tenemos en nuestros países experiencias de redes radiofónicas que han logrado impulsar iniciativas regionales con incidencia y participativas.

Y es por esa veta que nuestras radios pueden reforzar sus alternativas económicas, distintas a los modelos predominantes. La confianza, solidaridad y apuesta común por sociedades mejores, donde no sólo se tolere sino se respete a quienes consideramos diferentes, son los insumos para tejer esas redes que son la contra propuesta a los sistemas que se mueven por el lucro y el ahondamiento de las desigualdades.

El desafío de la continuidad de *Milenia*, que pasa por la sostenibilidad económica, requiere del nado del salmón. Como también el de experiencias hermanas, que saben que pese a voces pesimistas y poco alentadoras que pueden considerarnos a contra corriente, tenemos el timón bien sujeto y la dirección definida.



LA RED NOS HACE SOSTENIBLES

POR RADIO VOS. NICARAGUA

LA CONSTRUCCIÓN EN RED CON ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS SOCIALES PUEDE SER UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD VIABLE Y COHERENTE AL MISMO TIEMPO. LA PRODUCCIÓN RADIOFÓNICA COMO COMPLEMENTO DEL TRABAJO DE OTRAS ORGANIZACIONES SE CONVIERTE EN UNA FUENTE DE INGRESOS VINCULADA DIRECTAMENTE CON LOS SABERES Y CAPACIDADES DE LAS Y LOS INTEGRANTES DE LAS EMISORAS.

¿Una radio comunitaria es sostenible? «Las radios comunitarias son sostenibles por cuanto existe un vacío de voz de la gente y la necesidad de abrir un espacio de expresión», respondió Ana Ara del área de Salud del *Colectivo de Mujeres de Matagalpa* cuando le hicimos esa pregunta. «Deberían existir en todo el mundo espacios independientes basados en la propia gente donde cada quien pudiera manifestar su opinión, cuál es su idea sobre lo que pasa en su vida y lo que pasa en su mundo» continúa Ana Ara.

La sostenibilidad política de una radio comunitaria nace de la necesidad de la gente de un espacio donde se puede expresar, donde su voz es escuchada. Las y los integrantes de la comunidad garantizan la existencia de la radio por cuanto ésta se convierte en un instrumento útil para la sociedad que la utiliza y la defiende.

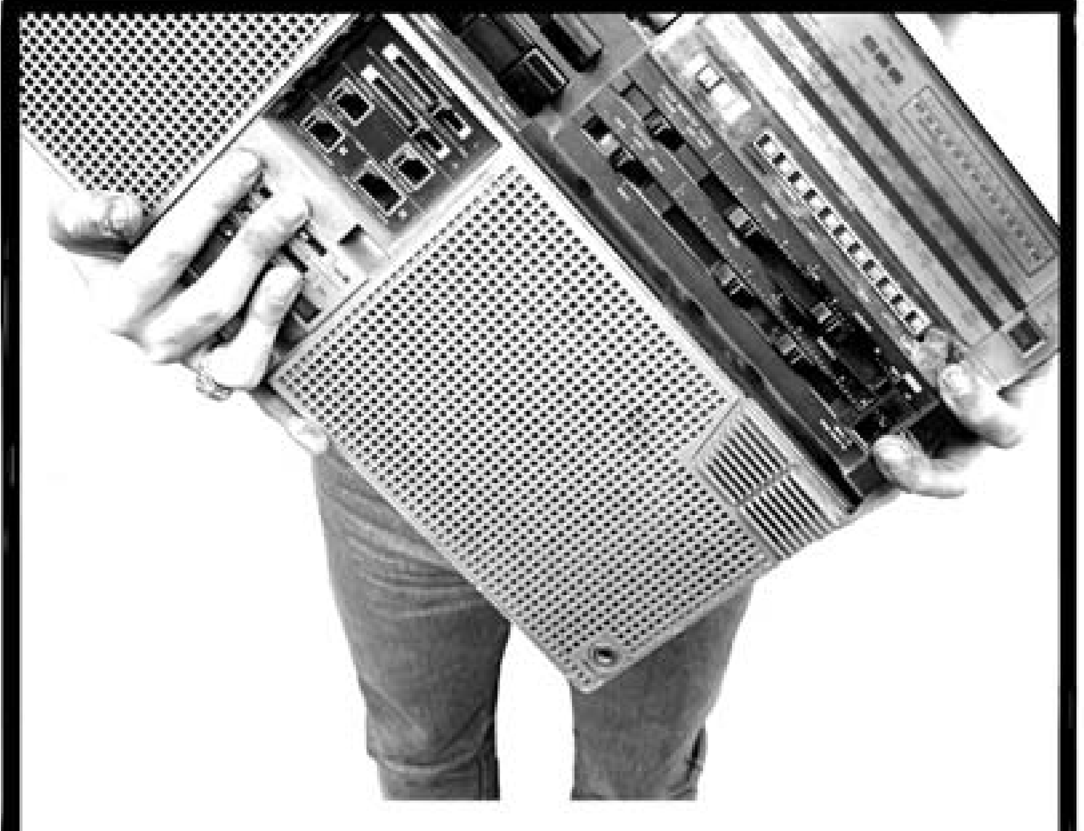
En una democracia verdadera las políticas públicas deberían potenciar a las radios comunitarias en su independencia. Mientras esto no suceda las democracias serán frágiles, porque sólo se quiere oír lo que interesa a las políticas del gobierno de turno. Ante esta realidad, nuestra sostenibilidad se ve amenazada. En la mayoría de los casos las radios comunitarias trabajan con las uñas. Al convertirse en una voz de reclamo y de movilización ante las injusticias sociales, éstas no son beneficiarias de publicidad estatal.

Al mismo tiempo, las posibilidades de ingreso se ven reducidas al mantener los objetivos de la radio comunitaria. Por ejemplo, si se exige una política comunicacional y en los ejes temáticos se mantiene la defensa de los derechos de la humanidad, como la no discriminación, no se pueden anunciar mensajes discriminatorios hacia las personas ya sea por sexo, preferencia sexual, raza o etnia.

La estrategia económica debería

basarse en la solidaridad y las alianzas con organizaciones de la sociedad civil afines a nuestros objetivos que en sus proyectos contemplan elementos de comunicación e información.
Si las organizaciones de la sociedad civil priorizaran a las radios comunitarias a la hora de promocionarse o hacer publicidad en vez de a las comerciales, como hacen algunas, permitirían la sostenibilidad de estas emisoras y se garantizarían calidad en los servicios solicitados que por su especialidad la mayoría de las radios están en la posibilidad de brindar. Es cierto que las radios comunitarias en muchas ocasiones no tienen grandes coberturas, pero sí tienen la cercanía con la gente que es a la que se quiere llegar o por la que se trabaja.
Para no desgastarse en la sobrevivencia económica ni correr el riesgo de perder de vista sus objetivos las radios comunitarias se ven en la necesidad de presentar proyectos sociales y concursar en fondos de desarrollo. En Europa cada vez se le da más importancia a la comunicación creativa que antes no era una prioridad, ahora se empieza a hablar de la importancia que tienen el teatro, la radio y las expresiones artísticas para el desarrollo de los pueblos. Se considera entonces la importancia de la comunicación en la utilización de la voz y la expresión artística como parte fundamental del desarrollo integral de las personas y de las comunidades.

Radio Vos tiene la experiencia de combinar los saberes profesionales con la parte social en producciones radiofónicas que recogen las vivencias de la gente y principalmente de las mujeres, la riqueza de las opiniones y el trabajo de voluntarios manteniendo una variedad de programas educativos, informativos y de debate interactuando permanentemente con las comunidades para generar cambios de actitudes y potenciar la organización de las mujeres.
La coordinación y las alianzas con organizaciones y movimientos sociales nos han permitido firmar convenios y contratos en producciones, grabaciones y pautaciones. Así mismo hemos impulsado campañas conjuntas y capacitaciones a diversas emisoras y organizaciones como el *Movimiento Comunal de Matagalpa* donde cada año realizamos campañas de sensibilización sobre la participación ciudadana, la no privatización de agua, contra el Tratado de Libre Comercio, contra el Plan Puebla Panamá y, actualmente, contra el mal servicio que presta la empresa española que administra la energía eléctrica. Con el *Grupo de Mujeres Venancia* de Matagalpa realizamos producciones y grabaciones de programas, microprogramas y cuñas sobre los derechos de las mujeres y campañas sobre participación de la mujer en la economía del país y contra la violencia hacia la mujer. Coordinamos actividades conjuntas y difusión



de campañas con la *Coordinadora Civil* y el *Centro Nicaragüense de Derechos Humanos* al igual que con el IPAS y *la Red de Mujeres contra la violencia. Radio Vos* también brinda asesoría y capacitación en producción radial con enfoque de género a emisoras como *Radio Stereo Libre*, *Grupo de Mujeres Xilonen* y la radio *Palabra de Mujeres* entre otras. Por otra parte, recibimos financiamiento para la radio de la *Fundación Goma Espuma* de España y en años anteriores del *Instituto de la Mujer* de España. Esto nos ha permitido sobrevivir e invertir, mejorando las condiciones de la emisora y proyectar una ampliación de la misma en cobertura, equipamiento y personal.

LA ECONOMÍA SOCIAL

SOLIDARIDAD, DIVERSIDAD, EQUIDAD Y AUTOGESTIÓN. A LA HORA DE PENSAR EN UN PROYECTO ECONÓMICO PARA LAS RADIOS COMUNITARIAS PUEDE RESULTAR PRODUCTIVO ENTRAR EN CONTACTO CON PERSPECTIVAS QUE PROPONEN ECONOMÍAS ALTERNATIVAS AL CAPITALISMO. LAS REFLEXIONES Y PROPUESTAS QUE CONFORMAN LA ECONOMÍA SOCIAL Y LA ECONOMÍA PARTICIPATIVA REPRESENTAN DOS VERTIENTES INTERESANTES. AQUÍ SE PRESENTA UNA SINTÉTICA INTRODUCCIÓN PARA PENSAR A LAS RADIOS COMUNITARIAS COMO ACTORES ECONÓMICOS CON CARACTERÍSTICAS PROPIAS.

El concepto de «economía social» comenzó a utilizarse entre los años 1800 y 1850 para referirse a la organización de las actividades económicas con una lógica distinta tanto a la organización capitalista como al sector público de la economía. «El concepto de ‹economía social› designa a aquel conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una ‹ética social›».[1] Al intentar precisar un poco el contenido de esta ética social, se pueden encontrar diferencias entre distintos grupos, asociaciones y corrientes académicas a la hora de enumerar sus características.

Durante la década de 1970, esta tendencia se consolidó en Francia de tal forma que en 1982 un espacio de coordinación de emprendimientos económicos cooperativos, mutualistas y asociativos difundió la *Carta de la Economía Social* en donde se la define como el conjunto de entidades que «con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad».

La distribución interna del poder y del dinero y el lugar que ocupa una empresa en la sociedad son los elementos centrales en esta propuesta. La definición hace hincapié en la igualdad de derechos y deberes de los socios. Por lo tanto, los emprendimientos benéficos en donde algunos gestionan recursos que tienen a otros como beneficiarios quedarían excluidos de esta concepción.



El *Consejo Wallon de la Economía Social* de Bélgica asigna cuatro características principales a los emprendimientos de economía social:

1 El emprendimiento antepone el servicio a sus integrantes o a la comunidad antes que el fin de lucro. La actividad económica desarrollada puede implicar un beneficio material. Pero éste debe ser un objetivo intermedio para un propósito mayor no relacionado con el lucro sino con el servicio. El fin último de la actividad ecnómica debe ser el servicio y no el lucro.

2 La organización cuenta con una gestión autónoma que no depende de ninguna instancia estatal.

3 La organización se basa en procesos democráticos de decisión. Se toma como parámetro el principio cooperativo de un voto por integrante a diferencia del principio capitalista en donde el o los propietarios del capital tienen más poder de decisión que las y los trabajadores.

4 La distribución de los beneficios se basa en las personas y el trabajo y no en la propiedad del capital.

Una característica importante de la economía social es que comprende actividades relacionadas con las dos funciones del sistema económico: la producción y la distribución. Y no únicamente a la tarea distributiva como la hacen emprendimientos relacionados con el voluntariado o la beneficencia.

LA ECONOMÍA PARTICIPATIVA PARECON

Otra corriente de pensamiento interesante para pensar en un proyecto económico para las radios comunitarias es la llamada economía participativa o *Parecon*. Se trata de «un tipo de economía propuesta como alternativa deseable al capitalismo» que tiene como principales referentes a Michael Albert y Robin Hahnel.
La propuesta de *Parecon* parte de cuatro valores: solidaridad, diversidad, equidad y autogestión.
En tanto que la economía afecta a las actitudes que las personas tienen hacia otras personas, la solidaridad debe ser un valor tenido en cuenta en su organización. Al mismo tiempo, en tanto la economía afecta a las opciones que tienen las personas en su trabajo y en el momento del consumo, *Parecon* propone una economía diversa, en oposición a la homogeneización propia del capitalismo.
Al tener en cuenta que la economía afecta a la distribución de la producción social entre las personas, *Parecon* propone una economía equitativa. El capitalismo recompensa la propiedad, ¿qué debería recompensar una economía participativa?
El punto de vista de esta propuesta en relación con la distribución suele generar polémicas. «¿Deberíamos recuperar del producto social una cantidad igual a lo que hemos producido como parte de la producción social? Esto parece equitativo... ¿pero lo es? (...) Suponiendo que realicen el mismo trabajo durante el mismo período de tiempo y con la misma intensidad, ¿por qué debería alguien que tiene mejores herramientas obtener más ingresos que alguien con peores herramientas?» La propuesta entonces es que en una economía participativa la remuneración se obtiene en relación al esfuerzo y al sacrificio.«Si trabajas durante más tiempo, obtendrás un salario mejor. Si te esfuerzas más, obtendrás un salario mejor. Si trabajas en peores condiciones y en tareas más pesadas, obtendrás un salario mejor. Pero no obtendrás un mejor salario por tener mejores herramientas, o por producir algo que resulta ser más valioso, o incluso por tener un gran talento productivo innato.»[2]
El cuarto valor propuesto es la autogestión porque la economía afecta la medida en que las personas pueden tomar decisiones o están sujetas a ellas. En el capitalismo, la propiedad organiza la toma de decisiones. Por el contrario, una economía participativa es una economía democrática. ¿Cómo se define la democracia en esta propuesta?
«No queremos todo el tiempo normas como la de una persona un voto o la del 50 por ciento para ganar la mayoría. Tampoco queremos que cada persona tenga siempre un voto ni que para llegar a un acuerdo se requiera siempre algún tipo de porcentaje.

Tampoco queremos que una persona decida siempre autoritariamente, como un dictador. Tampoco queremos que haya siempre consenso. Tampoco queremos que haya siempre un enfoque distinto. Todas estas maneras de tomar una decisión son sensatas en unos casos y horribles en otros. Lo que esperamos llevar a cabo cuando elegimos tanto un modo para tomar las decisiones como unos procesos asociados de discusión, planificación del programa, y así sucesivamente, es que cada sujeto debe tener una influencia sobre las decisiones en proporción al grado en que le afectan.»

Estos valores trasladados a la realidad de una organización tendrían consecuencias como la siguiente: «En una Economía Participativa no existe alguien que sólo haga cirugía, sino que en vez de eso hay personas que hacen algo de cirugía, algo de limpieza en el hospital y algunas otras tareas, de manera que la suma de todas ellas incluya una mezcla equitativa de tareas. Una Economía Participativa no tiene directores y trabajadores. No tiene abogados o cocineros de bajo rango. No tiene ingenieros y trabajadores de una cadena de producción. Una Economía Participativa tiene personas que hacen una multitud de cosas en su trabajo, de manera que cada mezcla concuerde con la habilidad de esa persona, y que también conlleve una justa rotación de las tareas tediosas e interesantes, de las que implican autoridad y responsabilidad.»

Tanto la economía social como la economía participativa presentan enfoques, formas e ideas para abordar las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones sobre cómo se organiza un proyecto en su dimensión económica. No se trata de paraísos conceptuales, sino de la posibilidad de pensar a las radios comunitarias como organizaciones no capitalistas en donde sus relaciones económicas hacia el interior y hacia la sociedad se construyan con los mismos valores que su discurso radiofónico.



Más información
sobre economía social y economía participativa en:
www.uv.es/uidescoop
www.zmag.org/Spanish/indparec.htm

1. Chaves, Rafael y Monzón José Luis. *Economía social. Introducción*. www.uv.es/uidescoop
2. Albert, Michel. *Economía participativa*. www.zmag.org/Spanish/0503albert2.htm